



Las competencias estratégicas y su relación con el desempeño de mercado de las empresas en Tamaulipas

(Strategic Competencies and Their Relationship with Market Performance of Companies in Tamaulipas)

Ernesto Quintanilla-Domínguez¹, Maritza Alvarez-Herrera², y Jesús Lavín-Verastegui³

¹ Universidad Autónoma de Tamaulipas – Facultad de Comercio y Administración Victoria (México),
a2163040173@alumnos.uat.edu.mx, <https://orcid.org/0009-0002-2016-3299>

² Universidad Autónoma de Tamaulipas – Facultad de Comercio y Administración Victoria (México),
ahmaritza@docentes.uat.edu.mx, <https://orcid.org/0000-0002-7518-3011>

³ Universidad Autónoma de Tamaulipas – Facultad de Comercio y Administración Victoria (México),
jelavin@docentes.uat.edu.mx, <https://orcid.org/0000-0002-8590-664X>

Información revisada por pares

Fecha de recepción: 7 de marzo del 2024

Fecha de aceptación: 2 de mayo del 2024

Fecha de publicación en línea: 31 de julio del 2024

DOI: <https://doi.org/10.29105/vtga10.4-921>

Resumen

Este estudio investiga cómo las competencias estratégicas afectan el desempeño de mercado en empresas del sector comercial en Tamaulipas, México. Utilizando un cuestionario distribuido a dueños, administradores y contadores de 108 empresas, se recopilaron datos analizados mediante modelado de ecuaciones estructurales usando SmartPLS 4. Los hallazgos indican una relación positiva y significativa entre las competencias estratégicas—como la gestión de recursos, respuesta a clientes, desarrollo de relaciones clave, negociación y análisis de mercado—y el desempeño de mercado, manifestado en el incremento de la cartera de clientes y la participación en el mercado. Este vínculo subraya la relevancia de integrar competencias estratégicas en la gestión empresarial para mejorar la competitividad y el crecimiento en mercados dinámicos. Los resultados proporcionan evidencia empírica de que el fortalecimiento de estas competencias es crucial para el éxito empresarial en Tamaulipas, ofreciendo una perspectiva valiosa para el desarrollo de estrategias dirigidas a potenciar el desempeño de mercado. Este trabajo sienta las bases para futuras investigaciones sobre la influencia de competencias estratégicas en distintos contextos y sectores, ampliando el entendimiento de su impacto en el éxito empresarial.

Palabras clave: Competencias estratégicas, desempeño de mercado, Tamaulipas.

Códigos JEL: M12, L25, O15.

Abstract

This study investigates how strategic competencies affect market performance in commercial sector companies in Tamaulipas, Mexico. Using a questionnaire distributed to owners, managers, and accountants from 108 companies, data were collected and analyzed through structural equation modeling using SmartPLS 4. Findings indicate a positive and significant relationship between strategic competencies—such as resource management, customer responsiveness, development of key relationships, negotiation, and market analysis—and market performance, manifested in an increase in customer portfolio and market share. This link underscores the relevance of integrating strategic competencies into business management to improve competitiveness and growth in dynamic markets. The results provide empirical evidence that strengthening these competencies is crucial for business success in Tamaulipas, offering valuable insight for the development of strategies aimed at enhancing market performance. This work lays the groundwork for future research on the influence of strategic competencies in different contexts and sectors, expanding the understanding of their impact on business success.

Key words: Strategic competencies, market performance, Tamaulipas.

JEL Codes: M12, L25, O15

Introducción

En el contexto actual, marcado por la pandemia del COVID-19, las competencias directivas han cobrado una importancia renovada en la gestión organizacional. González y Canos (2021), destacan la relevancia de fortalecer habilidades como liderazgo, motivación, coaching, comunicación, resolución de conflictos y toma de decisiones para el desarrollo profesional. Sin embargo, resaltan una brecha en la implementación de estas competencias, particularmente en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes), afectando negativamente su gestión por la falta de capacitación y liderazgo. Esta problemática se acentúa al considerar la diversidad y subjetividad en la clasificación de las competencias directivas en el entorno globalizado actual. Por su parte, López et al. (2019), subrayan que los emprendedores con competencias gerenciales humanas logran adaptarse a mercados cambiantes y crear empresas perdurables (Luna et al., 2022). Suaza (2021), complementa esta visión, resaltando la importancia del talento humano en el crecimiento organizacional, tanto en el sector privado como público.

En este sentido, el estudio se enfoca en identificar las competencias esenciales para el éxito organizacional, especialmente en el contexto de las Mipymes en Tamaulipas, frente a desafíos económicos globales y la necesidad de adaptación durante la pandemia. A través de una revisión literaria, se busca determinar la definición, clasificación e impacto de las competencias directivas en el desempeño empresarial, destacando la importancia de estas para la supervivencia y crecimiento empresarial en tiempos de crisis.

Dado el papel fundamental de las Mipymes en la economía y su contribución menor al comercio internacional, este análisis adquiere relevancia para entender cómo la gestión de competencias directivas puede influir en su perdurabilidad y éxito en el mercado (González y Canos, 2021; López et al. 2019). Este enfoque es vital para fortalecer las bases económicas y promover el desarrollo local, generando empleo y cohesión social en un periodo crítico para la economía global (Mayett et al., 2022; Anshika y Malik, 2021; Navarro-Caballero et al., 2020).

Al estudiar el papel que juegan las competencias estratégicas en el desempeño de mercado, este trabajo ofrece insights valiosos para empresarios, gestores y formuladores de políticas en Tamaulipas y, potencialmente, en regiones similares. Además, al destacar áreas específicas de desarrollo de competencias, la investigación apunta a estrategias prácticas que las Mipymes pueden adoptar para fortalecer su posición en el mercado y garantizar su viabilidad a largo plazo. En última instancia, el estudio contribuye a la literatura existente sobre gestión empresarial y desarrollo de competencias, ofreciendo una base sólida para futuras investigaciones y prácticas de gestión enfocadas en el crecimiento económico y la innovación en el ámbito empresarial.

Marco Teórico

La complejidad, caracterizada por cambios tecnológicos y fluctuaciones del mercado, exige líderes capaces de adaptarse y dirigir estratégicamente a sus organizaciones hacia el logro de objetivos (Flores y Vanoni, 2016; Johanson, 2018). Las competencias estratégicas, como la gestión eficaz, la adaptabilidad y la toma de decisiones informadas, son fundamentales para navegar en este dinamismo (Sheth, 2020). Las competencias estratégicas, definidas por su capacidad para transformar conocimiento en acción, son esenciales para la gestión óptima y el éxito empresarial en contextos volátiles (Torres et al., 2022; Alaña et al., 2018). Estas competencias, clasificadas en estratégicas, intratécticas y de eficiencia personal (Cortez, 2021), permiten a los directivos liderar con visión, promover el desarrollo de sus equipos y adaptarse a las necesidades del mercado.

El análisis de la literatura revela un vínculo indiscutible entre las competencias estratégicas y el éxito en el ámbito del desempeño de mercado (Muñoz et al., 2019), demostrando que el liderazgo efectivo no solo se centra en el conocimiento teórico, sino también en la práctica reflexiva y adaptativa. Las competencias como el liderazgo transformacional, la comunicación efectiva y el pensamiento estratégico emergen como pilares que sostienen la agilidad y la innovación dentro de las organizaciones, facilitando un enfoque proactivo ante las oportunidades y amenazas del entorno (Luhova et al., 2021). La capacidad para integrar estas competencias estratégicas con una visión holística del negocio es lo que finalmente define a los líderes que logran un impacto positivo y sostenible en el desempeño de mercado.

La transición hacia una comprensión más profunda de cómo estas competencias estratégicas se traducen en resultados tangibles para las empresas nos lleva a considerar la implementación y medición de estas habilidades en el contexto real de operaciones empresariales. La correlación entre la teoría y la práctica se convierte en el eje central del análisis, proyectando luz sobre la manera en que las competencias directivas no solo impulsan el desempeño de mercado, sino que también fomentan un entorno de trabajo que promueve la innovación, la adaptabilidad y el compromiso organizacional (Placeres et al., 2022). Este enfoque permite adentrarse en el estudio de casos específicos y modelos aplicados que ejemplifican el impacto real de las competencias estratégicas en el dinámico mundo empresarial.

El desempeño de mercado, influenciado directamente por estas competencias, se manifiesta en la capacidad de las organizaciones para expandir su cuota de mercado, innovar en productos y servicios, y responder eficazmente a las preferencias de los consumidores (Ausat et al., 2022). El papel de las competencias estratégicas en este desempeño subraya la importancia de una gestión que combine habilidades técnicas, humanas y conceptuales para impulsar el crecimiento y la

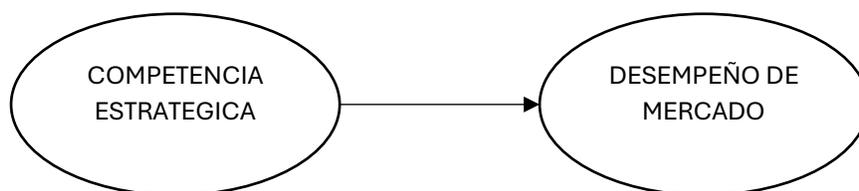
competitividad empresarial.

Estas competencias permiten a los líderes empresariales identificar y capitalizar oportunidades emergentes, adaptándose rápidamente a las tendencias del mercado y a las cambiantes demandas de los consumidores. Además, el enfoque estratégico en la gestión de recursos y capacidades internas facilita la implementación de estrategias de diferenciación que destacan a la empresa frente a sus competidores. La integración de tecnologías avanzadas y la adopción de prácticas de gestión innovadoras se convierten en herramientas clave para mejorar la eficiencia operativa, la experiencia del cliente y, en última instancia, el rendimiento en el mercado. Este enfoque comprensivo hacia el desempeño de mercado resalta cómo las competencias estratégicas no solo impulsan el crecimiento y la sostenibilidad empresarial, sino que también fomentan un ambiente de mejora continua y adaptabilidad que es esencial en el dinámico entorno comercial actual.

Con base a la información anterior, a continuación, se propone la hipótesis de trabajo así como el modelo de investigación (Figura 1):

H1. Las competencias estratégicas tienen un efecto positivo y significativo en el desempeño de mercado de las empresas en Tamaulipas.

Figura 1. Modelo de investigación



Método

Este estudio se enfoca en el impacto de las competencias estratégicas en el desempeño de mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas en Tamaulipas, México, centrándose en los dueños, administradores y contadores como figuras clave en la toma de decisiones. Se adopta una metodología cuantitativa para entender cómo estas competencias afectan la capacidad organizativa de adaptarse a los mercados dinámicos y fomentar el crecimiento empresarial.

Participantes

La unidad de análisis comprende a los dueños, administradores y contadores dentro de las Mipymes identificados como piezas fundamentales en la administración y dirección empresarial, cruciales para la ejecución de estrategias efectivas. A través de un enfoque transversal y no

experimental, el estudio recoge datos sin manipular de las variables de estudio, observando la relación entre las competencias estratégicas y el desempeño de mercado en un punto específico en el tiempo.

Técnica e Instrumento

Para la recopilación de datos, se desarrolló una encuesta en línea utilizando Google Forms, dirigida a recoger información demográfica y evaluar las competencias estratégicas y el desempeño de mercado. Esta encuesta se compuso de 11 ítems, inspirados en el trabajo previo de García et al. (2001), empleando una escala Likert de siete puntos para medir el nivel de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación.

Procedimiento

La investigación se realizó entre septiembre y abril de 2023, seleccionando una muestra no probabilística Mipymes en Tamaulipas. La encuesta se administró por medio de Google Forms, y los datos obtenidos se analizaron utilizando estadísticas descriptivas y análisis factorial exploratorio, con el objetivo de evaluar las competencias directivas y su correlación con el desempeño de mercado. La Tabla 1, muestra la ficha técnica del estudio.

Tabla 1. *Ficha técnica del estudio*

Tipo	Característica
Investigación	Enfoque cuantitativo, diseño no experimental
Localización	Tamaulipas, México
Periodo de aplicación	De Septiembre a Abril 2023
Unidad de análisis	Pequeñas y medianas empresas de servicios
Muestra	No probabilística y una muestra de 108
Técnica de recolección de datos	Encuesta modalidad cuestionario
Métodos de análisis de datos	Estadística descriptiva, análisis factorial exploratorio
Administración de la encuesta	<i>Google forms</i>

En total se administraron 108 cuestionarios y el procedimiento para el análisis de estos datos se basó en el uso del Modelado de Ecuaciones Estructurales (SEM) mediante el enfoque de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS), conforme a las directrices sugeridas por Ringle (2022). Este enfoque resulta especialmente eficaz para el manejo de modelos de alta complejidad y conjuntos de datos derivados de encuestas, ya que facilita la determinación de conexiones causales entre constructos no observables directamente.

Ajustes al modelo propuesto inicialmente se realizaron atendiendo a los valores de carga factorial, lo que contribuyó a la precisión y aplicabilidad de los hallazgos. Para la evaluación de la coherencia, uniformidad y diversidad de los datos, así como la confirmación de las hipótesis en estudio, se emplearon diversas métricas estadísticas, tales como la matriz de correlación, las cargas factoriales, la Varianza Media Extraída (AVE), el valor t, la varianza explicada (R²), los coeficientes de senda estandarizados (β) y el tamaño del efecto (f^2). La validez de los resultados se corroboró mediante el método de remuestreo Bootstrap, lo cual otorga una base de estabilidad a las estimaciones obtenidas a través del modelo PLS.

Resultados

Para la evaluación del modelo de medida, se implementaron técnicas de análisis multivariante, optando específicamente por el modelado mediante Structural Equation Modeling (SEM), tal como se describió en el capítulo metodológico, haciendo uso del software estadístico SmartPLS V4 (Ringle et al., 2022).

Para validar el modelo propuesto, se examinaron varios indicadores y valores. La fiabilidad de cada ítem se evaluó mediante las cargas factoriales (λ) o correlaciones de los ítems, estableciendo que, para ser consideradas aceptables, estas deben ser iguales o superiores a .707 (λ^2 , representando el 50% de la varianza explicada). La consistencia interna del constructo se midió utilizando el Alpha de Cronbach, requerido en un mínimo de .7, y la validación discriminante se efectuó a través del indicador Dijkstra-Henseler (ρ_A), el cual también debe superar el umbral de .7. Asimismo, se analizó la validación convergente mediante la Varianza Media Extraída (AVE), donde se debe de cumplir el requerimiento de un valor superior a 0.50, esto indica que más del 50% de la varianza del constructo se atribuye a los ítems que los mide (Fornell y Larcker, 1981). Estos criterios son aplicables exclusivamente a indicadores de naturaleza reflectiva, conforme a lo indicado por Chin (1998), en este estudio.

Para la valoración del modelo estructural se consideraron dos indicadores primordiales: los Coeficientes Path Estandarizados (β), así como la Varianza Explicada (R²). Los coeficientes path estandarizados, que son visualizados en el nomograma, mediante flechas que conectan los constructos dentro del modelo interno, se calculan de manera convencional (similar a una regresión múltiple); en cuanto a los valores de la Varianza Explicada, éstos ofrecen una medida para determinar la capacidad predictiva de las variables independientes, mientras que Según Chin (1998), para que β sea considerado significativo debe alcanzar un mínimo de 0.2, preferiblemente más de 0.3, y el R² debe ser igual o mayor a 0.1. Aunque valores menores pueden ser significativos, aportan limitada explicación. Además, la significancia estadística (t statistic) debe ser inferior a 0.05 ($p < 0.05$).

Tabla 2. Confiabilidad de los coeficientes

Constructo Ítem	Carga (λ)	Confiabilidad Interna	Alfa de Cronbach	AVE	R ²	rho_A
Competencias estratégicas	0.907	0.872	0.661	n.a	0.878	
CE3	0.799					
CE4	0.802					
CE5	0.859					
CE6	0.837					
CE7	0.763					
Desempeño de mercado	0.919	0.869	0.790	0.253	0.884	
DM2	0.904					
DM3	0.882					
DM4	0.881					

n.a = no aplica.

Como se evidencia en la Tabla 2, después de llevar a cabo el primer análisis, fue necesario excluir algunos ítems (CE1, CE2, DM1), ya que los valores que mostraban estaban por debajo de las cargas aceptadas, resultando en un total de 8 de los 11 ítems iniciales. En lo que respecta a los indicadores de la fiabilidad los valores muestran valores aceptables en los 8 ítems correspondientes (Tabla 2, Columna 2). Además, las cargas oscilan de los ítems, se sitúan entre .763 y .904, superando el umbral mínimo recomendado de .707.

Respecto al análisis de fiabilidad, las 2 variables se sitúan por encima del .7, que de acuerdo con Cronbach es aceptable (1951). En lo que respecta a la validación convergente, la evaluación es adecuada; tal como se observa en la Tabla 2, los valores de AVE (Varianza Extraída Media) de los constructos superan el umbral mínimo aceptable de 0.500.

Para evaluar la validez discriminante es comparar la raíz cuadrada de la Varianza Extraída

Media (AVE) con las correlaciones entre las variables latentes. En este contexto, se aplicó el criterio propuesto por Fornell y Larcker (1981), que se enfoca únicamente en constructos con múltiples ítems y de naturaleza reflectiva. Los resultados de esta evaluación se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3. Validez Discriminante

Criterio de Fornell y Larcker		
	Competencias estratégicas	Desempeño de mercado
Competencias estratégicas	0.813	
Desempeño de mercado	0.509	0.889

En este escenario, es necesario que la raíz cuadrada del coeficiente AVE sea mayor que cualquier otro valor presente tanto en su columna como en su fila. Dicho de otra forma, el coeficiente AVE de variables ocultas podría superar el cuadrado de las correlaciones entre estas variables ocultas. Esto indica que a mayor cantidad de varianza que las variables latentes compartan entre sus componentes, mayor será la discrepancia entre los grupos de indicadores (Chin, 1998).

Tal como se observa en la Tabla 3, los números presentes en la diagonal (la raíz cuadrada del AVE), superan los valores en sus respectivas filas y columnas. Esto permite inferir que la varianza media de cada constructo comparte con sus propias medidas es mayor en todos los casos que la varianza compartida entre el constructo y los otros constructos del modelo.

Respecto a la valoración del modelo estructural, se aplican dos criterios clave, en cuanto a la evaluación del modelo estructural, se utilizan dos indicadores fundamentales: los coeficientes path estandarizados (β), que señalan la fuerza de las relaciones entre las variables dependientes e independientes, y la varianza explicada (R^2), que indica el poder predictivo del modelo.

En relación con la capacidad de predicción del modelo, se espera que la varianza explicada para las variables dependientes sea al menos igual o superior a 0.1 de acuerdo Falk y Miller (1992). Valores por debajo del umbral, según estos investigadores, proporcionarían poca información. Chin (1998), por otro lado, sugiere que R^2 debería ser igual o mayor a 0.19. Sin embargo, la interpretación adecuada de este valor varía según el campo de estudio específico (Hair et al., 2017).

Además del R^2 , se analizó el efecto f^2 , el cual mide los cambios en R^2 cuando se excluye un constructo exógeno del modelo. Esto sirve para determinar si los constructos omitidos tienen un impacto significativo en las variables endógenas. Para medir f^2 , se consideran valores de 0.02, 0.15 y 0.35, que representan efectos pequeños, medianos y grandes, respectivamente, en la variable exógena. Así, valores inferiores a 0.02 indican que no hay un efecto. Los resultados obtenidos (Tabla 4) muestran que el efecto de la relación entre las variables es considerable.

Tabla 4. Resumen de f^2

Relación	Coefficiente Path	Tamaño del efecto de f^2
Competencias estratégicas → Desempeño de mercado	0.509	0.350

$f^2 > .02$ (pequeño); $f^2 > .15$ (Medio); $f^2 > .35$ (Amplio); N.S. – no significativo

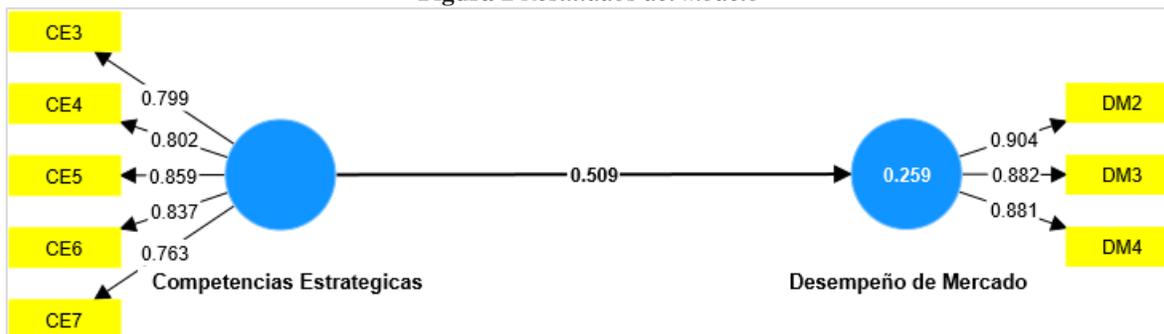
Es importante señalar que se utilizó la técnica no paramétrica de remuestreo Bootstrap para analizar la estabilidad de las estimaciones proporcionadas. En esta técnica, se realiza un proceso de remuestreo con reemplazo, donde el conjunto de datos original se trata como si fuera la población (Chin, 1998). El objetivo es obtener estimaciones para cada parámetro en el modelo PLS, así como los valores t de Student y su significancia (p). Para una distribución t de Student de dos colas con n grados de libertad, siendo n el número de muestras considerado en la técnica Bootstrap (5000 en este estudio), los valores que determinan la significancia estadística son: 1) t (95%) = 1.965 *; 2) t (99%) = 2.586 **; y 3) t (99.9%) = 3.310 *** (Tabla 5).

Tabla 5. Resultados del modelo estructural

Hipótesis	Signo	Coefficiente Path	T Values (Bootstrap)	P Values	Resultado
H1 Competencias estratégicas → Desempeño de mercado	+	0.509***	5.397***	0.000	Aceptada

*** Valor $t > 3.310$ ($p < 0.001$), ** valor $t > 2.586$ ($p < 0.01$), * valor $t > 1.965$ ($p < 0.05$), n.s. – no significativo, N.A. no aplicable.

A continuación, en la Figura 2, se muestran de manera gráfica los resultados del modelo teórico propuesto:

Figura 2 Resultados del modelo

Discusión

El análisis de la investigación subraya una relación positiva y significativa entre las competencias

estratégicas y el desempeño de mercado de las empresas. Este descubrimiento valida la hipótesis planteada, enfatizando la importancia de cultivar habilidades estratégicas en la dirección empresarial como medio para elevar el desempeño en el mercado y fortalecer la posición competitiva, estos resultados concuerdan con los hallazgos de Farida y Setiawan (2022), quienes resaltan la importancia de las competencias estratégicas en el desempeño empresarial como fuente de ventaja competitiva.

Las competencias estratégicas, específicamente la utilización óptima de los recursos, la rápida y eficaz respuesta a las necesidades de los clientes, el desarrollo y mantenimiento de redes de contactos clave, la habilidad para alcanzar acuerdos benéficos y el análisis proactivo del mercado para anticiparse a los cambios, se identifican como elementos cruciales para impulsar la adaptabilidad y la competitividad de la empresa. Estos hallazgos respaldan los encontrados por Penagos et al. (2023), quienes confirman que las competencias gerenciales clave, como el liderazgo de equipo, resolución de problemas y un enfoque en el cliente, muestran una relación positiva con el rendimiento organizacional, apoyando la relevancia de las competencias estratégicas para las organizaciones.

En particular, la construcción de relaciones sólidas dentro del sector y la capacidad para innovar y adaptarse a las tendencias del mercado juegan un papel determinante en el fortalecimiento de la presencia de la empresa en su sector. Estos hallazgos, son respaldados por lo encontrado por Mustapha et al. (2022), quienes señalan que la capacidad de innovación influye positivamente en el desempeño organizacional.

El impacto de estas competencias en el desempeño de mercado se evidencia en el incremento de la cartera de clientes, la mejora en la satisfacción de los clientes y el aumento en la participación de mercado. Estos indicadores sugieren que las estrategias dirigidas no solo fomentan un ambiente empresarial proactivo y orientado al cliente, sino que también se traducen en mejoras concretas y mensurables en la posición de mercado de la empresa. Los resultados de este estudio señalan que el desarrollo de competencias estratégicas en los líderes de la empresa es una inversión esencial en el capital humano y una estrategia crucial para la mejora continua del desempeño de mercado. Las habilidades para gestionar eficazmente los recursos, responder a las necesidades del cliente, y anticipar y adaptarse a las dinámicas del mercado son diferenciadores clave que promueven el crecimiento y la competitividad empresarial.

Conclusiones

Este estudio ha realizado un análisis profundo sobre el impacto de las competencias estratégicas en el desempeño de mercado de las empresas en Tamaulipas, ofreciendo evidencia empírica de que estas competencias son elementos clave para mejorar la posición competitiva y el crecimiento en el mercado dentro de este contexto regional. La investigación valida la hipótesis de que las competencias

estratégicas, incluidas la gestión efectiva de recursos, la respuesta ágil a las necesidades del cliente, el desarrollo de redes de contactos, la habilidad para negociar acuerdos beneficiosos y el análisis proactivo del mercado, ejercen una influencia positiva y significativa en el desempeño de mercado.

Los hallazgos indican que las competencias que facilitan la adaptación y respuesta a las dinámicas del mercado, así como el fortalecimiento de relaciones internas y externas, no solo contribuyen a una mayor satisfacción y retención del cliente, sino que también impulsan la expansión de la cartera de clientes y la participación en el mercado. Esto demuestra que la integración de competencias estratégicas en la gestión empresarial es crucial para el éxito en un entorno comercial competitivo y en constante cambio.

Por lo tanto, se concluye que la inversión en el desarrollo y fortalecimiento de competencias estratégicas entre líderes y directivos es fundamental para el desempeño en el mercado de las empresas en Tamaulipas. Se recomienda que las empresas implementen programas de capacitación y desarrollo enfocados en estas competencias. Además, es esencial que la planificación estratégica y la toma de decisiones dentro de las organizaciones incorporen una evaluación detallada de las competencias estratégicas, permitiendo así la adopción de prácticas de gestión que maximicen el desempeño de mercado.

Este trabajo sienta las bases para futuras investigaciones, sugiriendo la posibilidad de realizar estudios comparativos en diferentes sectores o regiones para enriquecer la comprensión sobre cómo las competencias estratégicas pueden influir en el desempeño de mercado en diversos contextos. De este modo, se podría ampliar el conocimiento sobre la importancia de estas competencias en el éxito empresarial, promoviendo estrategias que aseguren no solo la supervivencia sino el florecimiento de las empresas en un ámbito global competitivo.

Referencias

- Alaña, C. T., Crespo, G. M., y Gonzaga, A. S. (2018). ¿Cómo las estrategias empresariales permiten una ventaja competitiva en las micro, pequeñas y medianas empresas de la provincia de El Oro? *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 257-262.
- Anshika, A., y Malik, G. (2021). Determinants of financial literacy: Empirical evidence form micro and small enterprises in India. *Asia Pacific Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.03.001>
- Ausat, A. M., Widayani, A., Rachmawati, I., Latifah, N., y Suherlan, S. (2022). The effect of intellectual capital and innovative work behavior on business performance . *Journal Economics Business & Accountancy Ventura*, 24(3), 363-378.
- Baque, V., Triviño, V., y Vilteri, I. (2015). Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, VII.
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.

- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of test. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Falk, R. F., y Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press.
- Farida, I., y Setiawan, D. (2022). Business strategies and competitive advantage: the role of performance and innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 163. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Flores, M. M., y Vanoni, G. (2016). Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI. *Suma de Negocios*, 7(16), 113-124. <https://doi.org/10.1016/j.sumnwg.2016.02.005>
- Fornell, C., y Larcker, D. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- García, L., Cardona, P., y Chinchilla, N. P. (2001). *Las competencias directivas más valoradas*. IESE insight Business Knowledge Portal. IESE Business School. University of Navarra.
- González, M. Y., y Canós, D. L. (2021). Relación de las competencias directivas y la gestión empresarial. *Educativa y cultural gestión de organizaciones durante el Covid-19*, 121.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., y Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications Inc.
- Johanson, G. L. (2018). Competencias directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional. *UCV-scientia*, 10(1), 24-36.
- López, P. A., Parra, A. M., y Rubio, G. G. (2019). Competencias gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Iabué (Colombia). *Espacios*, 40(11).
- Luhova, V., Serikov, D., Liutviieva, Y., Serikoya, T., y Koyalova, V. (2021). Directions to develop managerial competence in managers of different types. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 43(2), 269-275. <https://doi.org/10.15544/mts.2021.23>
- Luna, S. S., Mendoza, M. M., y Jasso, H. M. (2022). Organizational management and innovation of SMEs in the industry of steel to the Northeast of Mexico. *VinculaTégica EFAN*, 9(2), 136-151. <https://doi.org/10.29105/vtga9.2-355>
- Mayett, M. Y., Zualuaga, M. W., y Gurrero, C. M. (2022). Gestión financiera y desempeño en MiPyMes Colombianas y Mexicanas. *Investigación Administrativa*, 51(130).
- Muñoz, L., Bernal, G. I., y Pedraza, N. A. (2019). Valoración del desempeño organizacional en empresas tamaulipecas. *VinculaTégica EFAN*, 5(1), 430-439.
- Mustapha, S., Mazuki, N., AlQershi, N. A., Asmi, A., y Cheen, E. (2022). The Influence of Strategic Leadership on the Performance of Small and Medium-Sized Enterprises in the State of Kelantan, Malaysia. *International Journal of Management & Information Technology*, 7(2), 85-89.
- Navarro-Caballero, M., Hernández, L., Navarro-Manotas, E., y Hernández-Chacín, J. (2020). Innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas familiares del sector manufacturero del Atlántico-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(4), 124-144.
- Penagos, F., Hernández, O., y García, M. (2023). Managerial Skills and Organizational Performance: Competitive Advantage. *Mercado y Negocios*, 24(48), 75-94.
- Placeres, S. I., Araiza, M., y Torres, S. M. (2022). Organizational commitment a key factor for innovation in Organizations. *VinculaTégica EFAN*, 8(2), 153-164.
- Ringle, C. M., Wende, S., y Becker, J. M. (2022). *Smart PLS 4*. Oistebek: SmartPLS : Retrieved from: <https://www.smartpls.com>
- Sheth, J. (2020). Business of business is more than business: Managing during the Covid crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 261-264.
- Suaza, J. O. (2021). Habilidades gerenciales de empresarios pymes de la ciudad de Medellín, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 26(6), 592-606.

<https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.36>

Torres, R. M., Pedraza, M. N., Tristan, M. B., y Verastegui, L. J. (2022). Las competencias gerenciales en las micro, pequeñas y medianas empresas en el contexto del COVID-19. En V. Meriño, *Gestión del Conocimiento. Perspectiva Multidisciplinaria* (pp. 209-244). Fondo Editorial Universitario.